

《突破战略执行瓶颈》 战略落地五步法

主讲：王成慧老师

【课程背景】

越来越多的企业家有一个共识，一个企业永远只做两件事：一是战略，二是执行。所谓“三分战略定天下，七分执行决输赢”就是这个道理。日本经营之神松下幸之助更是认为：“一个企业的成功，20%在战略，80%在执行。”根据对数十位被解职大公司 CEO 的分析研究，结果表明：战略的缺陷并不是决定性的，没有忠实地执行战略才是 CEO 下台的关键因素！其中，最大的因素是用人失败——没有把合适的人放在合适的岗位上——没有及时处理好人的问题，特别是没有处理好一些关键岗位的下属带来的糟糕绩效。可见，没有执行力就没有竞争力。

但是，很多企业在执行上存在问题。最典型的表现是流程繁琐，行动迟缓，互相推诿、执行低下。别人已经干起来，自己还在反复论证“怎么干”，所以失去了市场先机。IBM 总裁郭士纳说：“超级的战略执行并不仅仅是做正确的事，而是必须是比竞争对手更快、更经常和更有效地去正确的事。战略制定以后，动作一定要快。不要怕犯错误，即便是犯错误也要由于我们动作太快而不是太慢。”可以这样说，执行效率低下犹如企业的“毒瘤”，不及时割除，必然发生癌变，企业最终被市场淘汰。

那么，应该如何将战略进行科学解码，如何提升战略执行力，如何打造一支具有执行力的团队呢？本课程将详细告知战略执行的方法和技巧。

讲师通过多年在知名企业咨询落地中的实战经验，以及历次培训学员企业实际需求和问题，手把手传授公司战略规划的方法，解决企业的经营者、领导者和决策者所面临的一系列问题。

【解决问题】

- 为什么战略制定容易战略落地困难？
- 为什么达成战略共识是战略执行的前提？
- 如何进行科学有效的战略解码？
- 绩效评估为什么会失败？
- 怎样塑造团队执行战略的文化？
- 怎样塑造战略执行团队？

课程不只是学习，更重要的是帮助学员找出自身问题、解决问题，通过讲师深厚的理论功底和二十多年的实战经验和成功案例分享，可以提供诸多有效的工具和方法，课程中分享的很多案例代表了国内外企业战略设计、落地实施和经营管理的经典，通过他们的成功，可以给每一个学员更多的宝贵经验和信心。

【课程收益】

- 掌握从战略到目标的战略引导机制构建技巧
- 掌握战略解码的新理论、分析工具和创新思维方法；
- 提高战略解码的系统思维能力；
- 理解战略整体规划，战略执行策略，从而提高企业经营绩效；
- 提升战略执行能力，引领战略管理，提高核心企业竞争力。

【课程特色】

理论与实践结合，全部干货；高深理论通俗讲解，逻辑清晰；实战性强，学之即用；案例精彩，与学员匹配度高

【课程对象】

地方政府领导、企业董事长、总裁、总经理、市场负责人、营销负责人、品牌负责人等高管人员。

【课程时间】

1天（6小时/天）

【课程方式】

专题讲授、案例讲解、实操演练、小组研讨等，并通过大量情景案例和视频案例的分析讲解使教学过程寓教于乐、深入浅出、贴近实际。

【课程大纲】

引言：三分战略定天下，七分执行决输赢

第一篇章 战略落地——困境何在

一、不谋同辞，各执所见——战略共识不够

1.战略共识现象

案例：新疆喀什怎样发展康养旅游？

2.没有共识就没有真正的行动力

案例：苹果的极致思维

案例：名创优品的三个思维

3.战略之心：修心、正念、深思、习得

案例：刘强东的战略之心 许家印恒大困局的本源

二、目标笼统，责权模糊——战略举措不明

案例：最小司令部的“电波魔力”

案例：东北冰雪旅游的战略举措

三、无米之炊，无源之水——战略资源缺乏

案例：青海班玛县发展红色旅游缺少何种战略资源？

案例：“狠人”黄光裕，拼命一年没了730亿

课堂讨论：会宁国防教育主题公园的战略资源匹配与投资前景

四、各自为战，各行其是——战略协同不力

案例：平津战役各部队战略协同

五、用非其人，用违其长——组织用人不当

案例：任正非用余承东：华为用人之道

案例：昔日辣酱巨头差点凉凉

六、制度缺失，流程模糊——制度体系不全

案例：海尔的制度起家

七、要求不严、己身不正——高层领导力不足

课堂讨论：领导是什么？

八、缺乏监督、文化乏力——组织管控不严

案例：张瑞敏的四句话

第二篇章 战略执行——五步落地法

一、战略对焦，达成团队共识

1.把战略想透彻

课堂讨论：为什么要延安整风？为什么要主题教育？

课堂讨论：Z世代的情绪价值与悦己消费——谁能真正成为“年轻人的朋友”谁就能抢占下一个十年

案例：京东的终极思维：成本、效率、体验/拼多多的战略逻辑/东方甄选的战略逻辑诠释

大案例分析：格凸河的发展战略设计思路

大案例分析：专做女人生意的许仰天

2.让战略具象化

案例：海底捞与南城香

中国碳中和集团的战略新赛道选择

课堂讨论：“单身经济”和大健康产业下的战略如何具象化？

二、战略解码，定目标定责任

1.管理的本质是目标+责任

2.分层级解码目标和责任

——解码公司级战役与目标

案例分析：河南济源五龙口的战略设计与战略解码

——解码各部门关键策略与目标

案例分析：洪雅县发展康养旅游产业的战略定位与解码举措

——确定部门责任与个人责任

三、管理绩效，促结果与成长

1.绩效管理须结果思维

2.绩效管理为何失败

——指标错误：目标≠指标

——定位错误：做饼 VS 分饼

——导向错误：改善绩效 VS 分清责任

——方法错误：完成指标≠完成任务

——执行错误：过程辅导与结果考核

3.从绩效评估到战略绩效管理

——制定绩效计划（P）——确定关键绩效指标（KPI）

——绩效沟通与辅导（D）——保证管理过程的有效性

——绩效考核与反馈（C）——对成果进行检验和反馈；

——绩效诊断与提高（A）——总结提高进入下一循环

四、战略执行，追踪复盘机制

1.没有追踪的执行事倍功半

2.建立有效跟踪的五部曲

——明确行动内容

——明确行动计划

——明确完成期限

——建立复盘机制

——明确改进方向

案例：海尔的追踪与复盘机制

五、执行文化，营造组织氛围

1.完整理解企业文化内涵

2.战略执行的文化和组织氛围

案例：华为的狼性文化

3.遵守六个执行原则